



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

KONKURENCESCHOPNOST FIREM PODNIKAJÍCÍCH V CESTOVNÍM  
RUCHU

COMPETITIVENESS OF BUSINESSES IN TOURISM

Student: Tomáš Marek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ivana Jánošíková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Tomáš Marek**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6501R006 Ekonomika cestovního ruchu

Specializace:

02 Ekonomika cestovního ruchu

Téma:

Konkurenceschopnost firem podnikajících v cestovním ruchu

Competitiveness of Businesses in Tourism

Zásady pro vypracování:

1. Úvod, metodika zpracování a cíle práce
2. Teoretické aspekty ovlivňující konkurenceschopnost
3. Konkrétní popis podniků, SWOT analýza
4. Výsledky a doporučení, vyplývající ze SWOT analýzy
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

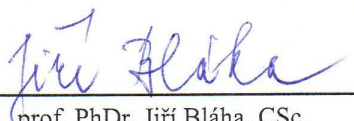
TROUT, J.; RIVKIN, S. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Přel. J. Hradská. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivana Jánošíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci Konkurenceschopnost firem podnikajících v cestovním ruchu vypracoval samostatně, včetně všech příloh pod vedením Ing. Ivany Jánošíkové, Ph.D. Přílohy č. P I a P II, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Uherském Hradišti dne 7. května 2010

---

vlastnoruční podpis autora

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Ivaně Jánošíkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Mé poděkování rovněž patří zaměstnancům podniku za vstřícnost a poskytnutí potřebných materiálů.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD, METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ ASPEKTY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>9</b>
2.1	DEFINICE KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	9
2.1.1	<i>Konkurenční prostředí .....</i>	10
2.1.2	<i>Konkurenční poměry podle Portera .....</i>	11
2.2	JAK DOSÁHNOUT ODLIŠENÍ .....	12
2.3	KONKURENČNÍ VÝHODA .....	14
2.4	KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	15
2.4.1	<i>Generické konkurenční strategie podle Portera.....</i>	15
2.4.2	Trvalá udržitelnost.....	17
2.4.3	<i>Konkurenční strategie podle Lošťákové .....</i>	18
2.5	MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	20
2.5.1	Finanční analýza .....	20
2.5.1.1	<i>Zdroje informací pro finanční analýzu .....</i>	20
2.5.1.2	<i>Postup při finanční analýze .....</i>	21
2.6	UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	22
2.6.1	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury .....	22
2.6.2	Analýza likvidity .....	24
2.6.3	Analýza rentability .....	25
2.6.4	Analýza řízení aktiv .....	26
2.6.5	Ukazatele kapitálového trhu .....	28
2.6.6	Souhrnné ukazatele.....	28
2.7	SWOT ANALÝZA .....	30
<b>3</b>	<b>KONKRÉTNÍ POPIS PODNIKU, SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>32</b>
3.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	32

3.1.1	Konkurenční strategie společnosti XYZ, s.r.o.....	34
3.2	FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU XYZ, S.R.O.....	35
3.2.1	Rozdílové ukazatele.....	35
3.2.2	Poměrové ukazatele.....	36
3.2.2.1	<i>Ukazatele zadluženosti</i> .....	36
3.2.2.2	<i>Ukazatele likvidity</i> .....	38
3.2.2.3	<i>Ukazatele rentability</i> .....	39
3.2.2.4	<i>Ukazatele aktivity</i> .....	41
3.2.3	Souhrnné ukazatele.....	43
3.2.3.1	<i>Altamova analýza</i> .....	43
3.2.3.2	<i>Index IN01</i> .....	44
3.2.4	SWOT analýza podniku.....	45
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	
	<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 Úvod, metodika zpracování a cíle práce

MOTTO:

*„Jedinou konstantou příští doby bude změna“*

Ve světových přehledech konkurenčnosti se Česká republika umísťuje mezi padesáti až šedesáti dlouhodobě sledovanými zeměmi na třicátém až třicátém pátém místě. Těchto srovnávacích analýz se zúčastňujeme od roku 1993. Nejlepší pozici zaujímala česká konkurenčnost hned na počátku. Poté se konkurenční pozice každým rokem zhoršovala, až přelomem letopočtu se začíná postupně zlepšovat.

Konkurenčnost se stala základním východiskem strategických zájmů států, podniků i odvětví. Jen málokdo si uvědomuje, že řízení podniku zaměřené na konkurenčnost se muselo vybavit novým poznáním a že také podnikatelé či vrcholové vedení zaměřené na konkurenčnost jsou jiní lidé než ti, kdo se podle setrvačného zvyku zaměřují na růst.<sup>1</sup>

Ve své bakalářské práci nejprve vysvětlím pojem konkurenceschopnost jako takový a další pojmy související. V teoretické části se budu dále zabývat možnostmi, jak může podnik svoji konkurenceschopnost upevnit, popřípadě jaké konkurenční strategie může zvolit. V závěru teoretické části uvedu možnosti měření konkurenční pozice podniku na trhu, přičemž se zaměřím na využití metod a ukazatelů finanční analýzy a SWOT analýzy.

V praktické části nejprve představím podnik XYZ s. r. o. včetně jeho portfolia činností a dosahovaných výsledků. Dále pak pomocí finanční analýzy zhodnotím všechny složky finanční rovnováhy: rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Toto zhodnocení budu provádět zejména na základě poměrových ukazatelů, které jsou základním nástrojem finanční analýzy. Výsledné hodnoty budu srovnávat jak v čase, tak s hodnotami doporučenými Ministerstvem průmyslu a obchodu. V závěru práce uvedu SWOT matici, která odhalí silné a slabé stránky podniku.

Cílem mé bakalářské práce je nejprve teoretické vysvětlení pojmů týkajících se konkurenceschopnosti. Dále pak prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy posoudím konkurenční schopnost podniku z finančního hlediska. Hlavním cílem je odhalení slabých stránek finanční situace podniku a případné navržení jednotlivých alternativních řešení.

---

<sup>1</sup> JIRÁSEK, J.A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 103 s. ISBN 80-86419-11-8.



## 2 Teoretické aspekty ovlivňující konkurenceschopnost

### 2.1 Definice konkurenčního prostředí

Definice základních pojmů popisujících konkurenční prostředí se v ekonomické literatuře liší. Neexistuje jednotný výklad pojmů, a proto lze vysledovat několik úhlů pohledu na tyto termíny.

**Konkurenční prostředí** je podle Čichovského definováno jako „časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit.“<sup>2</sup>

**Konkurence** (z latinského concurrere, „běžet spolu“) má více významů. Podle Mikoláše konkurence „přestavuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence. Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady: musí být konkurenční, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí mít konkurenční zájem, tedy chtít vstoupit do konkurence.“<sup>3</sup>

**Konkurenti** jsou definováni jako „prvky množiny konkurence, které se vyznačují konkurenčními silami, jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 271 s. ISBN 80-86031-35-7. 11 s.

<sup>3</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6. 65 s.

<sup>4</sup> ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 271 s. ISBN 80-86031-35-7. 13 s.

**Konkurenčnost** je „pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem takového střetu je schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a na té úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu.“<sup>5</sup>

**Konkurenceschopnost** firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získávají svým působením na trhu a způsobem výroby ve srovnání se svými soupeři v tržním prostředí. Konkurenceschopnost můžeme obecně definovat jako „schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Podniky jsou konkurenceschopné, když dosahují trvalého růstu v pracovních silách a celkového faktoru produktivity, který jim umožní mít nižší náklady na jednotku výstupu a lepší nenákladové charakteristiky než ostatní firmy. Takový růst produktivity jim umožní financovat plány pro expanzi firmy, ale také nabízí možnost zachovat trvalý růst ve mzdách.“<sup>6</sup>

### 2.1.1 Konkurenční prostředí

Konkurenceschopnost podniků se utváří v různém konkurenčním prostředí, které je odvozeno od rozdílného počtu jednotlivých konkurentů na trhu. V praxi je často těžké zjistit, k jak silné spolupráci mezi firmami dochází. Firmy se snaží působit navenek zcela nezávisle, a to jak vzhledem k potenciálním zákazníkům, tak i k zákonům země. Na trhu dochází k různé míře odlišnosti jednotlivých výrobků a služeb. Všeobecně lze rozlišit následující specifické typy konkurenčního prostředí:<sup>7</sup>

1. **Monopol** je charakterizován přítomností jediného nabízejícího, který má na trhu výsadní postavení. Nabídku celého odvětví, ve kterém existuje monopol, tvoří produkce pouze jediné firmy.
2. **Oligopol** je charakterizován malým počtem firem a poměrně vysokým stupněm vzájemné závislosti jejich rozhodování.

---

<sup>5</sup> JIRÁSEK, J.A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 103 s. ISBN 80-86419-11-8. 48 s.

<sup>6</sup> SKOKAN, K.. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6. 60, 63 s.

<sup>7</sup> ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled, 2002/2003*. Zlín, CEED 2002. 276 s. ISBN 80-902552-6-4.

3. **Monopolistická konkurence** se vyznačuje velkým počtem výrobců, jejichž výrobky jsou velmi blízkými substituty. Podstatným rysem je diferenciací produktu, která může spočívat např. v umístění firmy, ve výši ceny, v kvalitě produktu, souvisejících službách apod.
4. **Dokonalá konkurence** se vyznačuje velkým počtem kupujících a prodávajících, z nichž žádný není natolik silný, aby mohl ovlivnit cenu nebo výstup odvětví. Firmy usilují o maximalizaci zisku, spotřebitelé o maximalizaci užitku.<sup>8</sup>

### 2.1.2 Konkurenční poměry podle Portera

Porter označil za nejvýznamnější poměry, které ovlivňují konkurenční prostředí následujících pět sil:

- „vzájemná rivalita podniků shodného zaměření,
- síla dodavatelů,
- síla odběratelů (zákazníků, spotřebitelů),
- možný vliv nových konkurentů,
- vliv nových výrobků, které znehodnotí výrobky dosavadní.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 548 s. ISBN 80-7261-061-9.

<sup>9</sup> JIRÁSEK, J.A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 103 s. ISBN 80-86419-11-8. 47 s.

## 2.2 Jak dosáhnout odlišení

Odlišení je proces založený na logickém uvažování, na vědě nazývané logika, která pojednává o zákonech a používání zdravého rozumu. Nestačí pouze využít kreativní potenciál nebo vytvořit sympatickou image. Logické argumenty jsou vysvětlovány jako nezvratné, neúprosné, přesvědčivé, opodstatněné a jasné. Vyžadují jasné myšlení a argumenty. Nedostatek logiky je prvním krokem k neúspěchu. Jestliže najdeme logický základ pro naše argumenty, máme z větší části vyhráno.<sup>10</sup> Jack Trout ve své knize *Odliš se, nebo zemři* tento proces odlišení shrnul ve čtyřech krocích.

### Krok 1: Ujasníme si představu

Argumenty mají být vždy opodstatněné. Jsme obklopení všudypřítomnou konkurencí, která se nám snaží vnutit své vlastní argumenty. Informace, které posíláme našim spotřebitelům, musí být jasné a srozumitelné. Vždy mají začínat tím, co už trh slyšel a zaznamenal od naší konkurence. Je důležité rychle upoutat spotřebitelovu pozornost, ne jej unavovat náročnými a zdlouhavými myšlenkami. Musíme zaútočit na silné i slabé stránky lidského vnímání. Je potřeba oslovit jak stálé zákazníky, tak i potenciální zákazníky našich konkurentů. *„Situace na trhu by se dala obrazně připodobnit k surfaři, který čeká na správnou vlnu. Jestli na tuto vlnu najede brzy nebo naopak pozdě, nikam nedojede. Zachytí-li ten správný okamžik, bude mu umožněna dlouhá a výnosná jízda jako odměna za to, že byl schopen vyčkat na správný okamžik a pak se vydat na cestu.“*<sup>11</sup>

### Krok 2: Najdeme myšlenku, která nás odliší

Stát se odlišným znamená nebýt stejný. „Být unikátní znamená být jediný svého druhu. Takže hledáme něco, co by nás od ostatních konkurentů odlišilo. Záhada spočívá v porozumění jednoduchému faktu, že hledaná odlišnost nemusí být vždy spojena s výrobkem.“ Je mnoho způsobů, jak může společnost svůj produkt či službu odlišit. Je důležité tuto odlišnost správně identifikovat a pak ji použít ve prospěch zákazníka.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> TROUT, J., RIVKIN, S. *Odliš se, nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2.

<sup>11</sup> tamtéž, str. 66-67

<sup>12</sup> tamtéž, str. 67

### Krok 3: Získáme doporučení

Aby se naše argumenty staly pro zákazníky důležitými, musíme získat doporučení, která naši myšlenku na odlišení podpoří. Myšlenka pak bude vypadat jako reálná a důvěryhodná. Jestliže najdeme způsob, kterým jsme se od konkurence odlišili, měli bychom být schopni tuto svou rozdílnost předvést. Tvrzení, že jsme rozdílní bez důvěryhodných důkazů, zůstává pouhým tvrzením. „*Například britská letecká společnost, proslavená jako světově nejoblíbenější letecká společnost, by měla přepravit více lidí než jakákoli jiná letecká společnost. Není možné se odlišit tím, že propagovanou věc zveličíme či napodobíme. Zákazníci jsou nedůvěřiví. Slova musejí být posílena činy.*“<sup>13</sup>

### Krok 4: Zviditelníme svou rozdílnost

Existující odlišnost není možné skrývat. Dojdeme-li na trh s výrobkem, který obsahuje nové hodnoty, svět si k nám cestu najde. Fakt, že je náš výrobek lepší než ostatní, nemusí znamenat záruku úspěchu. Šanci na úspěch má každý, kdo umí vnímat souvislosti. Informace o našem výrobku nevyjdou najevo samy, musíme jim k tomu dopomoci. Při navazování kontaktů se zákazníkem je dobré zdůrazňovat svou odlišnost pomocí reklamy, letáků, webových stránek, prezentace výrobků apod. „*Jednou vybraná odlišnost není nikdy dostatečně zdůrazněna. Pokud je odlišující myšlenka dostatečně nosná, stává se i silným motivačním činitelem.*“ Opravdová motivace přichází tehdy, pokud jsme připraveni se skutečně odlišit od ostatních konkurentů. „*Pak je čas svolat svá vojska a vnést tuto představu do života ve všech oblastech podnikání – v prodeji, vývoji výrobku, inženýrství či v jakémkoli jiném oboru.*“<sup>14</sup>

Nestačí vlastnit myšlenku, která nás od konkurence odliší. Jsou zapotřebí finanční prostředky, které umožní vytvořit sdělovací program, který bude prosazovat naši odlišnost na trhu. Ani nejlepší myšlenka na světě nebude úspěšná, jestliže neinvestujeme peníze k jejímu uvedení do života.

„*Je potřeba peněz, abychom se dostali do povědomí potenciálního zákazníka. A opět potřebujeme peníze, abychom tam byli schopni zůstat. Mnohem dále dojdeme s průměrným nápadem a milionem dolarů než s pouhou výbornou myšlenkou.*“<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> TROUT, J., RIVKIN, S. Odliš se, nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2. 68 s.

<sup>14</sup> tamtéž, str. 69.

<sup>15</sup> tamtéž, str. 70.

## 2.3 Konkurenční výhoda

Přesný překlad termínu „competitive advantage“ pocházejícího z angličtiny by zněl „výhoda vyšší schopnosti konkurence“. V češtině se však pro stručnost a snazší začlenění do kontextu používá výraz „konkurenční výhoda“.

Konkurenční výhoda je podle Portera „jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dost velký pro všechny. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu. Neúspěch strategie mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.“<sup>16</sup>

Podle Jiráska je třeba rozvíjet konkurenční výhodu zejména v těchto směrech:

- „rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje, nejen anebo vůbec ne na vedlejších polích,
- posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami,
- vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární,
- podle možností rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která bude použita v čase oslabení hlavní konkurenční výhody,
- v době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje podniku ještě silnou pozici na trhu, připravovat v lůně podniku další, co možná ještě mocnější konkurenční výhodu.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120. 15-16 s.

<sup>17</sup> JIRÁSEK, J.A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 103 s. ISBN 80-86419-11-8. 51 s.

## 2.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je zaměřena na hledání výhodného konkurenčního postavení v určitém odvětví, ve kterém se konkurence projevuje. Konkurenční strategie je základem úspěchu nebo neúspěchu podniků. „Cílem je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.“<sup>18</sup> Je potřeba si uvědomit, že konkurenční výhody jsou relativní, nikoli absolutní. „Pokud se konkurence zlepšuje o 30 procent a podnik pouze o 20 procent, konkurenční výhodu ztrácí.“<sup>19</sup>

### 2.4.1 Generické konkurenční strategie podle Portera

Generické strategie jsou charakterizovány relativním postavením podniku v jeho odvětví. Postavení, které podnik zaujme, rozhoduje, jestli bude jeho výnosnost nad nebo pod odvětvovým průměrem. Pokud dokáže získat výhodné postavení, může dosahovat vysoké míry zisku i v průměrně výnosném odvětví. Každá generická strategie znamená odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. Základem je myšlenka, že konkurenční výhoda je středem každé strategie a dosažení výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr konkurenční výhody, o kterou usiluje.<sup>20</sup>

Obrázek č. 2.1 Tři generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: Převzato z: PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 31 s.

<sup>18</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120. 19 s.

<sup>19</sup> LOŠŤÁKOVÁ, H. *B – to – B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0. 40 s.

<sup>20</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.

## 1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik stanoví, že bude ve svém okolí všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Má široký rozsah činností, podniká v mnoha segmentech a může působit také v příbuzných odvětvích, což je pro jeho výhodu nízkých nákladů velmi důležité. Tato strategie je založena na základě dosahování výhod prostřednictvím náskoku před konkurencí z hlediska úrovně nákladovosti. *„Zdrojem výhody nízkých nákladů mohou být např. snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a další faktory.“*<sup>21</sup>

## 2. Diferenciace

*„Při této strategii podnik usiluje, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, které kupující velmi oceňují.“* Podnik si vybere jednu nebo více vlastností, které kupující vnímají jako důležité a snaží se vybudovat takové postavení, které mu umožní uspokojovat potřeby zákazníků v daném odvětví. Prostředky diferenciace jsou pro každé odvětví různé. Mohou být založeny na samotném výrobku, na dlouhé životnosti, servisu, distribučním systému, marketingovém přístupu a na mnoha dalších faktorech. *„Podnik, který dokáže diferenciace dosáhnout a trvale si ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné výlohy vynaložené na to, aby byl jedinečným.“*<sup>22</sup>

## 3. Fokus

Strategie, která je od předcházejících zcela odlišná, spočívá ve výběru užšího rozsahu konkurence uvnitř určitého odvětví. *„Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům.“* Jestliže podnik rozvíjí svou strategii z hlediska cílových trhů, získává konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude dosahovat konkurenční výhody celkové.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120. 31-32 s.

<sup>22</sup> tamtéž, str. 33-34

<sup>23</sup> tamtéž, str. 34



Rozlišujeme dvě varianty fokální strategie:

- **Nákladová fokální strategie**, při které podnik usiluje o získání výhody nejnižších nákladů ve svém cílovém segmentu. Spočívá ve využití rozdílů v chování nákladů v některých segmentech.
- **Diferenciační fokální strategie**, při které se podnik snaží o odlišení ve svém cílovém trhu. Tato strategie vychází ze speciálních potřeb zákazníků v daných segmentech.

Podnik využívající fokální strategii může dosáhnout konkurenční výhodu, pokud se bude těmto segmentům věnovat naplno a výhradně. Jestliže si podnik zvolil fokální strategii v segmentu, který není odlišný od jiných segmentů, nebude mít tato strategie úspěch. Naopak, pokud podnik získá vůdčí postavení v nízkých nákladech nebo diferenciaci a daný trh je strukturálně přitažlivý, bude mít tato firma využívající fokální strategii ve svém odvětví nadprůměrné zisky.<sup>24</sup>

#### 2.4.2 Trvalá udržitelnost

Jestliže generická strategie není trvale udržitelná, nemůže vést podnik k nadprůměrným výkonům. Trvalá udržitelnost těchto strategií vyžaduje, aby byla konkurenční výhoda odolná vůči rušivým účinkům v chování konkurentů podniku, případně vůči vývoji v odvětví podnikání. Každá strategie má v sobě určitá rizika, která popisuje tabulka č. 2.1.

Trvalá udržitelnost vyžaduje, aby měl podnik v ruce určité překážky, které napodobování této strategie znemožňují. Existuje mnoho odvětví, kde mohou všechny tři generické strategie úspěšně existovat vedle sebe, jestliže firmy používají odlišné strategie nebo si zvolí různé základny pro fokální nebo diferenciační strategie.

*„Teorie generických strategií je založena na předpokladu, že existuje řada cest pro dosažení konkurenční výhody v závislosti na struktuře odvětví. Kdyby všechny firmy v daném odvětví dodržovaly zásady konkurenční strategie, každá by si zvolila pro konkurenční výhodu odlišnou základnu.“<sup>25</sup>*

---

<sup>24</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.

<sup>25</sup> tamtéž, str. 41-42

**Tabulka č. 2.1 Rizika generických strategií**

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech	Rizika diferenciacce	Rizika fokální strategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenti napodobují</li> <li>- změny se technologie</li> <li>- základny pro vůdčí postavení se rozpadnou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenti napodobují</li> <li>- základny pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fokální strategii někdo napodobí</li> <li>- cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivý</li> <li>- segment zaplaví široce zaměřeni konkurenti</li> </ul>

Zdroj: Upraveno podle: PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* s 41.

Tabulky č. 2.1 může být naopak použito k analýze útoku na konkurenta využívajícího některou z generických strategií.<sup>26</sup>

### **2.4.3 Konkurenční strategie podle Lošťákové**

Jak uvádí Lošťáková, v posledních letech bylo původní Porterovo pojetí konkurenčních strategií překonáno. Doba, ve které stačilo zajistit konkurenční schopnost firem v každém oboru podnikání dílčí konkurenční výhodou, při řadě mnoha dalších slabin, už pominula. V současnosti se většina odvětví potýká s problémem přebytku nabídky. Proto je důležité, aby byl podnik konkurenceschopný ze všech hledisek současně.

*„V současných tržních podmínkách je třeba vytvářet zcela novou koncepci konkurenční výhody a konkurenční strategie jako souboru mimořádných a jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a které je podnik schopen poskytovat lépe než konkurence.“<sup>27</sup>*

<sup>26</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon.* Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120. 41 s.

<sup>27</sup> LOŠŤÁKOVÁ, H.. *B – to – B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí.* 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0. 40-41 s.

Lošťáková uvádí dvě základní koncepce této strategie:

1. **Strategie absolutního unikátu** – jde o koncepci založenou na novém způsobu uspokojování potřeb zákazníka, která zvyšuje konečnou spotřebitelskou hodnotu za přiměřeně stanovenou cenu. „*Cena je dána spotřebou všech zdrojů (peněz, času, energie, psychických sil) u zákazníků prostřednictvím adekvátních opatření v distribučním řetězci i u výrobce.*“
2. **Strategie unikátní customizace** – koncepce je založena na dosavadním principu uspokojování potřeb zákazníků, stanovených individuálně v podobě unikátního a dokonalého přizpůsobení výrobků a služeb konkrétním požadavkům a přáním, přičemž jsou poskytovány za přiměřenou spotřebitelskou cenu, danou spotřebou všech zdrojů prostřednictvím opatření u zákazníků, v distribučním řetězci i u výrobce.<sup>28</sup>

Tyto strategie vyžadují zejména rozvoj diferencovaného řízení vztahů podniku se zákazníky, prostřednictvím tzv. CRM (Customer Relationship Management). Uplatnění této strategie vyžaduje rozvíjet inenzitu a způsob péče o zákazníky nejen s ohledem na současnou hodnotu dosahovaných prodejů a zisků, ale především na základě veškerých budoucích zisků plynoucích od zákazníků.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> LOŠŤÁKOVÁ, H.. B – to – B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0. 41 s.

<sup>29</sup> tamtéž, str. 41

## 2.5 Měření konkurenceschopnosti

### 2.5.1 Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která významně ovlivňuje finanční řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje informace pro finanční rozhodování formou základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash flow). Tyto výkazy jsou sestavovány na základě finančního účetnictví. Dalším zdrojem pro finanční analýzu mohou být oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky, peněžní a kapitálový trh.

Finanční analýza je využívána jako formalizovaná metoda, která mezi sebou navzájem poměřuje získané údaje a rozšiřuje tak jejich vypovídající schopnost. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. V podmínkách tržní ekonomiky to znamená, „ *že je podnik schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry zisku), která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen. Čím větší je výnosnost neboli rentabilita vloženého kapitálu, tím lépe pro podnik a jeho investory.*“ Na kapitálovém trhu je míra schopnosti zhodnocovat vložený kapitál ohodnocena investory formou tržní ceny akcií, popřípadě cenami jiných cenných papírů vydaných podnikem. Zároveň je nutnou podmínkou finančního zdraví podniku i likvidita, neboli schopnost včas uhrazovat splatné závazky.<sup>30</sup>

#### 2.5.1.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Informace, ze kterých čerpá finanční analýza, můžeme podle Pavelkové (2008) rozdělit na:

1. finanční informace:

- „*ve vnitropodnikových účetních výkazech*
- *v předpovědích finančních analytiků a vedení podniku*
- *v burzovním zpravodajství*
- *v hospodářských zprávách informačních médií*“

---

<sup>30</sup> Valach, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o. 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X . 75 s.

2. ostatní informace:

- „z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu, zaměstnanosti
- z oficiálních ekonomických statistik
- ze zpráv vedoucích pracovníků, manažerů, auditorů
- z komentářů odborného tisku a nezávislých hodnocení
- z odhadů analytiků různých institucí“<sup>31</sup>

### 2.5.1.2 Postup při finanční analýze

Při finanční analýze je vždy stěžejní analýza účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisků a ztráty a výkazu cash flow a jejich srovnání s průměrným podnikem v odvětví. Následuje zhodnocení dalších složek finanční rovnováhy: zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Předpokladem je vhodný výběr finančních ukazatelů a porovnání jejich hodnot v čase a se situací v odvětví, do kterého daný podnik patří. Vyvrcholením finanční analýzy je interpretace výsledků, tedy analýza finanční situace, problémů podniku a stanovení diagnózy.<sup>32</sup>

*„Pro finanční analýzu se používají dvě základní rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Obě vycházejí z absolutních ukazatelů, a to jak stavových, tak intervalových (tokových). **Technika procentního rozboru** vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. Procentní podíly se srovnávají v čase, s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry nebo se standardními nebo doporučenými hodnotami. **Poměrová analýza** pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými jako podíl z absolutních ukazatelů. S nimi se pracuje podobně jako s procentními podíly. Analýza poměrových ukazatelů je základem finanční analýzy.“*<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Pavelková, D. Knápková, A. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3. 65 s.

<sup>32</sup> tamtéž

<sup>33</sup> Synek, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X. 353 – 354 s.

## 2.6 Ukazatele finanční analýzy

Údaje, které lze použít přímo z účetních výkazů, nazýváme **absolutní ukazatele**. Ty jsou využívány především k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru finančních komponent. Rozvaha poskytuje informace o stavu k určitému okamžiku (stavové ukazatele). Výkaz zisků a ztráty obsahuje údaje ve formě nákladů a výnosů za daný časový interval (tokové ukazatele). Jestliže použijeme rozdíl stavových ukazatelů, získáme rozdílové ukazatele. Pokud dáme vykázaný údaj do poměru s jiným údajem, pracujeme s poměrovými ukazateli.

**Rozdílové ukazatele** využíváme k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. K nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál, který zachycuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými zdroji. Jestliže má být podnik likvidní, musí mít značnou část svého majetku ve formě volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních prostředků nad krátkodobými zdroji. **Poměrové ukazatele** jsou základním nástrojem finanční analýzy. Poměrové ukazatele umožňují získat rychle a nenákladně informace o základních finančních charakteristikách podniku. Mezi základní poměrové finanční ukazatele patří ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu.<sup>34</sup>

### 2.6.1 Analýza zadluženosti, majtkové a finanční struktury

Ukazatele zde poskytují informace o výši rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost nemusí být pouze negativní charakteristikou, naopak určitá výše zadlužení bývá pro firmu přínosná. „*Podíl, ve kterém podnik používá jako zdroj svého financování dluhy, má tři významné efekty:*

- *zvyšováním finančních zdrojů pomocí dluhu mohou vlastníci udržet kontrolu nad podnikem s relativně nízkou investicí*
- *když podnik vydělává s vypůjčenými penězi více, než činí úrok za vypůjčené zdroje, výnosnost vlastního kapitálu se zvyšuje (pusobení finanční páky)*
- *věřitelé chápou vlastní kapitál jako bezpečnostní polštář. Jestliže vlastníci zajišťují malou proporcí celkového investovaného kapitálu, riziko nesou především věřitelé.“*<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Pavelková, D. Knápková, A. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3.

<sup>35</sup> tamtéž, 69 s.

Analýza zadluženosti srovnává rozvahové položky a na jejich základě určí, v jaké výši a pomocí kterých zdrojů jsou financována podniková aktiva.

#### **Ukazatel míry celkové zadluženosti**

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Tento ukazatel posuzuje finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Lze využít pro posouzení schopnosti podniku zvýšit své zisky prostřednictvím cizího kapitálu. Ukazatele zadluženosti slouží také jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje s využitím cizího kapitálu. Doporučená hodnota zadluženosti se pohybuje mezi 30 a 60 % z celkových aktiv podniku, závisí však na odvětví, ve kterém společnost podniká.

#### **Míra zadluženosti vlastního kapitálu**

$$\text{míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{celkový dluh (cizí zdroje)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Tento ukazatel je velice významný např. při žádání o nový úvěr, kdy banka rozhoduje, zda úvěr poskytnout či ne. Důležitý je zejména jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů snižuje, či zvyšuje.

#### **Ukazatel úrokového krytí**

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním + nákladové úroky)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.3)$$

Úrokové krytí informuje o výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Jde o velmi významný ukazatel v případě financování cizími úročenými zdroji, zejména je důležité věnovat zvýšenou pozornost v případě nerovnoměrného vývoje zisku před zdaněním z hlediska času.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3.

## Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

$$\text{Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.4)$$

Pokud je hodnota ukazatele nižší než 1, musí podnik část svého dlouhodobého majetku kryt krátkodobými zdroji a může nastat problém s úhradou závazků. Podnik je **podkapitalizovaný**. Naopak při příliš vysokém poměru je podnik sice finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje poměrně velkou část krátkodobého majetku – podnik je **překapitalizován**.<sup>37</sup>

### 2.6.2 Analýza likvidity

*„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tedy přeměnitelnosti na peníze.“*<sup>38</sup> Nejlikvidnějším prostředkem jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech, naopak nejméně likvidní je dlouhodobý majetek. Základní ukazatele se odvozují od oběžných aktiv.

#### Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky (splatnost do 1 roku)}} \quad (2.5)$$

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají cizí zdroje podniku. *„To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost.“*<sup>39</sup> Za přijatelnou hodnotu tohoto ukazatele se považují hodnoty intervalu v 1,5 – 2,5. Čím je jeho hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti podniku.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3.

<sup>38</sup> tamtéž, str. 72

<sup>39</sup> tamtéž, str. 72

<sup>40</sup> tamtéž



### **Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{fin. majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Ukazatel by měl nabývat hodnot od 1 do 1,5, přičemž jako kritická je brána právě hodnota 1. Při poměru menším než 1 podnik musí spoléhat na případný prodej zásob.

### **Ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Tento ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5. Příliš vysoké hodnoty ukazatele vypovídají o neefektivním využití finančních prostředků.<sup>41</sup>

## **2.6.3 Analýza rentability**

*„Rentabilita, neboli výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledky hospodaření.“*<sup>42</sup>

### **Rentabilita tržeb**

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk (hospodářský výsledek po zdanění)}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost transformovat zásoby podniku na hotové peníze. V časovém vývoji by měl vykazovat stoupající tendenci.

### **Rentabilita celkového kapitálu**

$$\text{rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním + nákladové úroky)}}{\text{aktiva}} \quad (2.9)$$

---

<sup>41</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3 str. 73

<sup>42</sup> tamtéž, str. 78

Jde o důležitý ukazatel, který měří výkonnost podniku. Jestliže budeme měřit výkonnost podniku bez vlivu zadluženosti a daňového zatížení, musíme definovat výnos podniku jako zisk před zdaněním a před platbou úroků.

### Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.10)$$

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek by se měl pohybovat nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou je nazýván premie za riziko. Tento rozdíl je odměnou vlastníkům, kteří riziko podstupují.<sup>43</sup>

### Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

$$\text{rentabilita dl. invest. kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním + nákladové úroky)}}{\text{vlastní kapitál + dlouhodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Tento ukazatel má podobnou vypovídající schopnost jako ukazatel rentability celkového kapitálu. Rozdíl spočívá v zaměření na dlouhodobý kapitál a vylučuje neúročené cizí zdroje a ostatní pasiva.<sup>44</sup>

## 2.6.4 Analýza řízení aktiv

„Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená.“<sup>45</sup> Jestliže má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím se snižuje zisk. Naopak má-li podnik aktiv málo, přichází o tržby, které by jinak mohl získat.

---

<sup>43</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3

<sup>44</sup> Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

<sup>45</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3. 80 s.

## **Obrat aktiv**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.12)$$

Minimální hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat 1. Všeobecně platí, čím větší je hodnota ukazatele, tím lépe. Příliš nízká hodnota znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

## **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (2.13)$$

Tento ukazatel udává, jakou dobu trvá jeden obrat, tedy dobu nutnou k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobní a zbožní formy opět do peněžní formy. Pro posouzení ukazatele je důležitý jeho vývoj v časové řadě.

## **Doba obratu (splatnosti) pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (2.14)$$

Doba obratu pohledávek je období, kdy je kapitál podniku vázán ve formě pohledávek. Ukazatel vyjadřuje období, po které musí podnik v průměru čekat od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, do okamžiku, kdy obdrží platby od svých odběratelů. Jestliže je průměrná doba inkasa pohledávek delší, znamená pro podnik větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady.

## **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (2.15)$$

Tento ukazatel vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Měl by dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3.

### 2.6.5 Ukazatele kapitálového trhu

„Ukazatele tržní hodnoty kombinují jako jediná skupina ukazatelů účetní údaje podniku (současnost) s očekáváním investorů (budoucnost). Názor investorů na budoucnost podniku odráží tržní cena podniku.“<sup>47</sup> Manažeři považují za užitečné podívat se na ukazatele, které kombinují účetní a tržní hodnoty. Tyto ukazatele bývají často součástí burzovních zpráv.<sup>48</sup>

Těmito ukazateli se dále nebudu zabývat, protože provádím finanční analýzu podniku s ručením omezeným.

### 2.6.6 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele slouží k zjištění finanční pozice podniku a celkového finančního zdraví společnosti.

#### Ukazatel Z-skóre (Altamův model)

Tento ukazatel patří mezi nejznámější a nejpoužívanější modely. Vychází z tzv. diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je hodnota Z vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci, při  $Z = 1,81$  až 2,99 má nevyhraněnou finanční situaci a při Z menším než 1,81 má velmi silné finanční problémy.

$$\text{Z-skóre} = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (2.16)$$

kde:  $X_1$  = Pracovní kapitál / Aktiva

$X_2$  = Nerozdělené zisky / Aktiva

$X_3$  = EBIT / Aktiva

$X_4$  = Tržní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje

$X_5$  = Tržby / Aktiva

Pro podmínky ČR se do vzorce přidává ještě ukazatel  $X_6$  se záporným znaménkem z důvodu vysoké platební neschopnosti:

$X_6$  = závazky po lhůtě splatnosti / výnosy<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3. 81 s.

<sup>48</sup> tamtéž

<sup>49</sup> tamtéž

## Index IN

Na základě praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniků byl sestaven pro podmínky ČR index IN01.

(2.17)

**IN01 = 0,13 . Aktiva / cizí zdroje + 0,04 . EBIT / nákl. úroky + 3,92 . EBIT / aktiva + 0,21 . Výnosy / aktiva + 0,09 . Oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)**

V případě, kdy je hodnota indexu větší než 1,77 podnik dobře hospodaří se svým majetkem a dosahuje zisku. Jestliže se výsledek pohybuje pod hodnotou 0,75, jde o podnik se špatným finančním zdravím. Hodnota mezi 1,77 a 0,75 je nazývána šedá zóna.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Pavelková, D. Knápková, A. Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN978-80-7318-732-3.

## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která umožňuje „identifikovat silné (strengths), a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického dlouhodobého plánování společnosti.“<sup>51</sup>

Základem metody je klasifikace a ohodnocení jednotlivých faktorů, které se rozdělují do čtyř základních skupin. Vzájemným působením silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na druhé straně může podnik získat nové kvalitní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.<sup>52</sup>

**Tabulka č. 2.2 SWOT analýza**

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	<b>Příležitosti</b>	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Převzato z Wikipedie: Otevřená encyklopedie: SWOT [online]. c2010 [cit. 2010-03-5]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT&oldid=5041543>> ISO 690-2

<sup>51</sup> Wikipedie: Otevřená encyklopedie: SWOT [online]. c2010 [cit. 2010-03-5]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT&oldid=5041543>> ISO 690-2

<sup>52</sup> tamtéž

„Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti konkurenčního prostředí podniku jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, příležitosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje. Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.“<sup>53</sup>

**Obrázek č. 2.2 Diagram SWOT analýzy**



Zdroj: Převzato z Wikipedie: Otevřená encyklopedie: SWOT [online]. c2010 [cit. 2010-03-5]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT&oldid=5041543>> ISO 690-2

<sup>53</sup> Wikipedie: Otevřená encyklopedie: SWOT [online]. c2010 [cit. 2010-03-5]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT&oldid=5041543>> ISO 690-2

## **3 Konkrétní popis podniku, SWOT analýza**

### **3.1 Představení podniku**

K vypracování analýzy jsem si vybral podnik, který je společností s ručením omezeným. Vzhledem k tomu, že si podnik nepřeje být jmenován, bude v této práci nazýván XYZ s. r. o. Společnost byla založena v roce 1994, dnes je součástí hotelových komplexů operujících na území České republiky. Základní kapitál společnosti činí 10 000 000 Kč.

Předmět podnikání společnosti spočívá v poskytování ubytovacích služeb v ubytovacích zařízeních včetně provozování hostinských činností. Hostům je poskytována lázeňská péče v rozmezí indikací uváděných v Indikačním seznamu pro lázeňskou péči o dospělé, včetně komplexní i příspěvkové lázeňské péče. Mezi další podnikatelské aktivity společnosti patří činnosti směnářské a provozování cestovní agentury.

V nestátním zdravotnickém zařízení se léčí stavy po nemoci onkologické v remisi, nemoci oběhového ústrojí, nemoci trávicího ústrojí, nemoci z poruch výměny látkové a žláz s vnitřní sekrecí, nemoci dýchacího ústrojí a pohybového aparátu. Veškerá zdravotní péče je zajišťována vlastními odbornými pracovníky. Hotel má vlastní balneoprovoz, bazén a oddělení fyzikální terapie.

V roce 2008 pracovalo ve společnosti průměrně 109 pracovníků. Průměrná měsíční mzda na jednoho pracovníka v průměrném přepočteném stavu činila 18 136,- Kč, což bylo oproti roku 2007 snížení o 76,- Kč. Není počítáno se členy orgánu s.r.o.

#### **Činnost obchodního oddělení**

Činnost obchodního oddělení spočívá v získávání klientů k lázeňským a rekondačním pobytům. Obchodní oddělení připravuje propagační materiály, léčebné programy a ceníky, mimořádné nabídky a aktualizace webových stránek.

*Zahraniční klientela* – převážná část zahraniční klientely je získávána přímou účastí na zahraničních veletrzích cestovního ruchu a aktivní účastí na workshopech. Mnoho klientů



přichází i díky kvalitním webovým stránkám, které byly v roce 2009 inovovány. Klientům, přicházejícím individuálně, jsou na přání zasílány nabídkové katalogy.

*Domácí klientela* – část klientely přichází na základě smluv se zdravotními pojišťovnami České republiky. Společnost má uzavřené smlouvy se všemi ZP v České republice. Další klienti přicházejí na rekondičně-ozdravné pobyty, jedná se o klienty z rizikových provozů těžkého průmyslu. Společnost své zákazníky oslovuje také prostřednictvím smluvních cestovních kancelářích v České republice. Rovněž se aktivně zúčastňuje domácích veletrhů cestovního ruchu.

Zahraniční klientelu tvoří převážně hosté z Německa, Izraele, Ruska a Rakouska. Cizinci tvořili v roce 2008 12,64 % z celkové obsazenosti. Z domácí klientely představovali samoplátci 36,72 % a pojištěnci zdravotních pojišťoven 45,42 %, hoteloví hosté 5,22 %.

### **Obchodní a ubytovací úsek**

Tento úsek je řízen pěti pracovníky a správcem hotelu. Na ubytovacím úseku pracuje celkem 13 pokojských a 2 uklízečky na zkrácený pracovní poměr. Snahou je udržovat vysokou úroveň ubytování prováděním běžných úklidů a oprav pokojů.

### **Úsek údržby a dopravy**

Zde pracují celkem 3 pracovníci na stálou pracovní činnost a jeden řidič na zkrácenou pracovní činnost. Pracovníci údržby zajišťují běžnou údržbu, řidič se stará o odvoz klientů a zavazadel od dopravních spojů.

### **Stravovací úsek**

Ve stravovacím úseku pracuje celkem 33 pracovníků včetně dietní sestry, kteří zabezpečují stravování hotelových hostů a zaměstnanců. Pro pacienty je připravováno také několik druhů diet. Strava je podávána ve 3 restauracích (jídlna + zimní zahrada + výběrová jídelna). Stravování je zabezpečeno hlavně obědem, v omezeném množství též snídaněmi a večeří.

### **Správní a ekonomický úsek**

Na tomto úseku pracuje 5 pracovníků, z toho na úseku ekonomickém 3 pracovnice.

Pro sestavení finanční analýzy mi byly poskytnuty výroční zprávy podniku XYZ s. r. o. za účetní období 2007 až 2009. Toto období budu srovnávat zejména prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy.

### **3.1.1 Konkurenční strategie společnosti XYZ, s.r.o.**

V současnosti podnik využívá fokální konkurenční strategii, přesněji fokální strategii diferenciační. Tato strategie se zakládá především na uspokojování speciálních potřeb zákazníků v cílových segmentech. Společnost se zaměřuje zejména na poskytování lázeňských služeb v nestátním zdravotnickém zařízení, je tedy zaměřena na specifický charakter poskytovaných služeb. Často se jedná o tzv. služby „šité na míru“ zákazníkům, které jsou ve spolupráci se zákazníky vyvíjeny a jejich poskytování je velmi často spojeno s dalšími prodejními službami. Z hlediska stability dalšího ekonomického vývoje může společnost za nejdůležitější považovat zákazníky přicházející na základě smluv se zdravotními pojišťovnami.

## 3.2 Finanční analýza podniku XYZ, s.r.o.

### 3.2.1 Rozdílové ukazatele

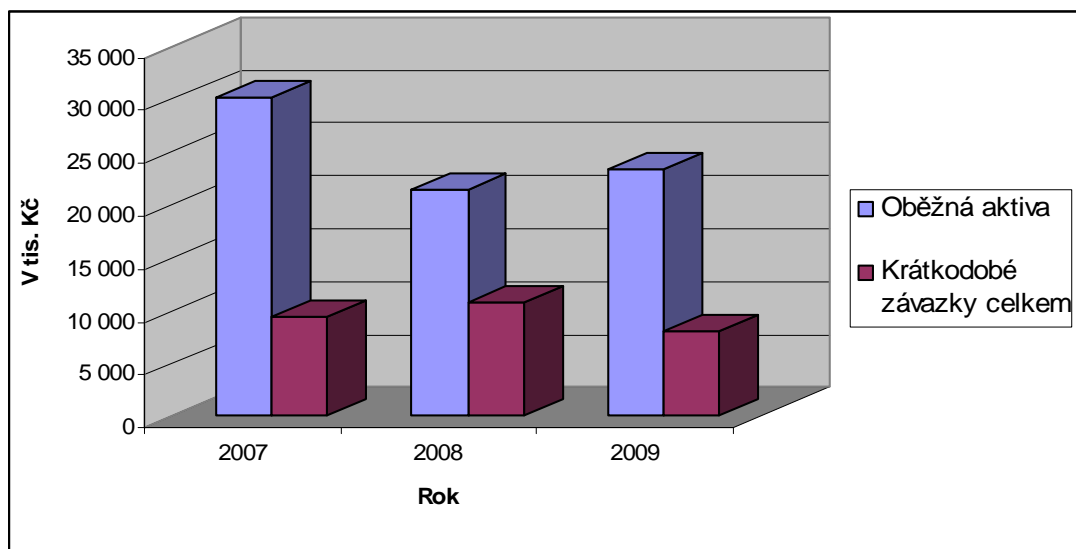
Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál. Ten je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými zdroji podniku a má významný vliv na platební schopnost podniku.

**Tabulka č. 3.1 Čistý pracovní kapitál podniku XYZ, s.r.o. v tis Kč**

Položky v tis. Kč	2007	2008	2009
Oběžná aktiva	30 119	21 416	23 355
Krátkodobé závazky celkem	9 285	10 678	8 018
<b>Čistý pracovní kapitál XYZ, s.r.o.</b>	<b>20 834</b>	<b>10 738</b>	<b>15 337</b>

Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

**Graf č. 3.1 Vývoj čistého pracovního kapitálu**



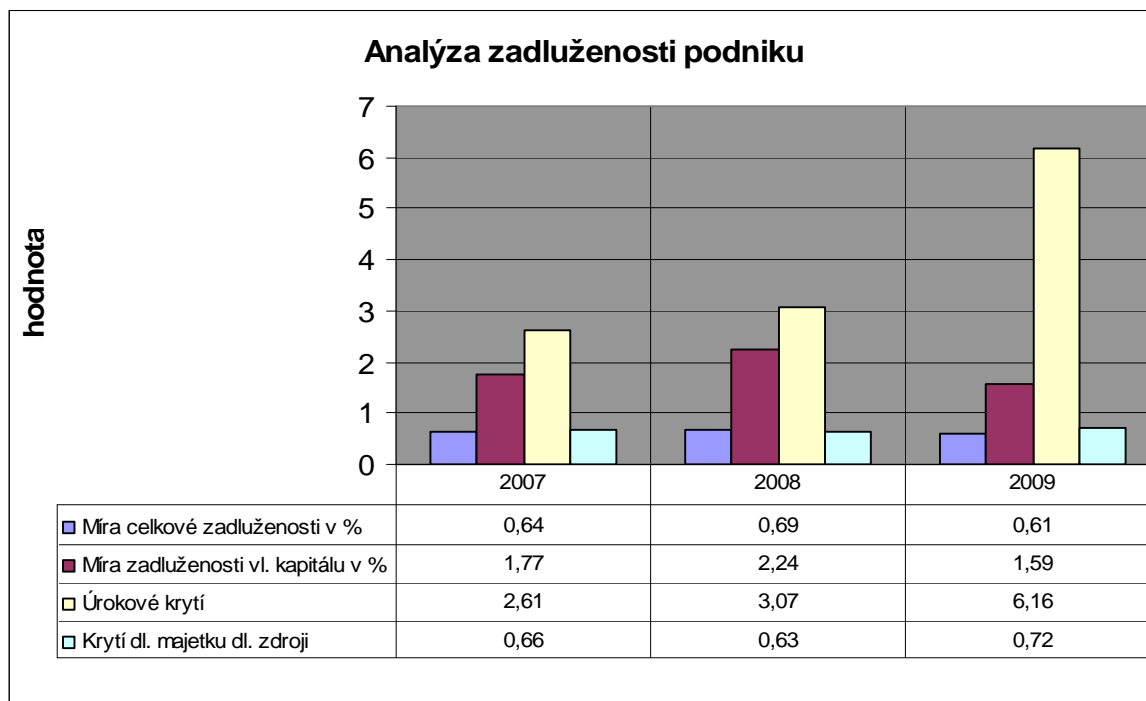
Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

Z grafu č. 3. 1. je patrné, že oběžná aktiva podniku výrazně převyšují krátkodobé závazky. Tento fakt podniku zajišťuje dostatečnou výši čistého pracovního kapitálu, tedy dostatečnou schopnost platit své závazky. Na druhou stranu může příliš vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu znamenat zbytečně mnoho kapitálu vázaného v oběžném majetku.

### 3.2.2 Poměrové ukazatele

#### 3.2.2.1 Ukazatele zadluženosti

Graf č. 3.2 Analýza ukazatelů zadluženosti podniku XYZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

#### Celková zadluženost

Míra celkové zadluženosti podniku slouží pro posouzení finanční struktury podniku z dlouhodobého hlediska a dá se považovat za ukazatel věřitelského rizika. Jestliže ukazatel dlouhodobě roste, roste i riziko, že věřitelé o svůj vložený majek přijdou. Ve sledovaném podniku nedochází ani k výraznému zvyšování ani k poklesu, tzn. že věřitelské riziko bylo ve všech sledovaných letech podobné. Doporučená hranice se pohybuje mezi 30 až 60 % celkové zadluženosti. Sledovaný podnik se od doporučených hodnot jen mírně odchyluje.

#### Zadluženost vlastního kapitálu

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je významným ukazatelem zejména v případě žádosti o nový bankovní úvěr. Při výsledku a vývoji tohoto ukazatele nad 100 % bude pro banku takovýto klient velice rizikový. U sledovaného podniku míra zadluženosti vlastního kapitálu vysoce převyšuje 100 % hranici po celé období. Proto by podnik při žádání o nový bankovní úvěr s největší pravděpodobností neuspěl. Nejvíce cizího kapitálu ve sledovaném

období firma využívala v roce 2008, a to zejména kvůli navýšení závazků z obchodních vztahů. Na tyto obchodní závazky byl uzavřen obchodní úvěr ve výši 10 mil. Kč. V roce 2009 můžeme naopak vidět výrazný pokles zadluženosti vlastního kapitálu, což je dáno snížením dlouhodobých bankovních úvěrů. Společnost by měla v nejbližších letech omezit využívání cizích zdrojů, a to zejména k financování obchodních závazků.

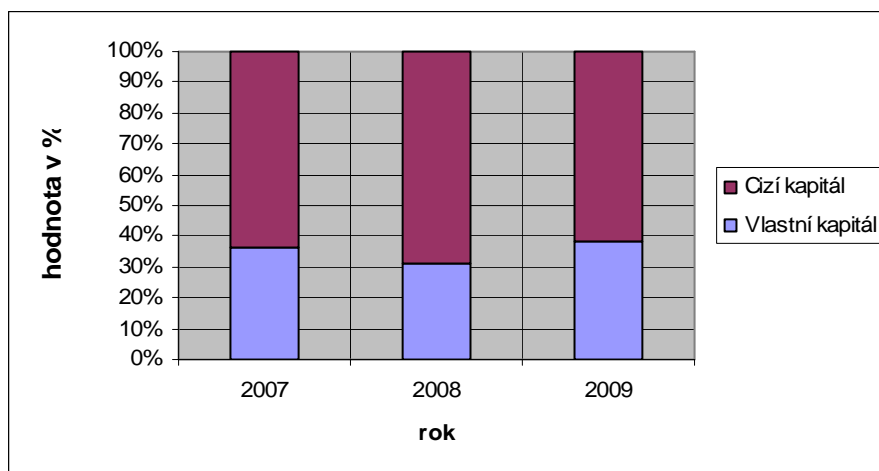
### Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát může klesnout zisk, aby byl ještě podnik schopen obsloužit cizí zdroje na stávající úrovni. Pokud by ukazatel dosáhl hodnoty 1, znamená to, že veškerý zisk, který podnik vyprodukuje, bude použit pro věřitele k úhradě úroků. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5. Při pohledu na Graf č. 3.2 zjišťujeme, že v letech 2007 a 2008 jsou nákladové úroky pokryty ziskem jen přibližně 3-krát. Nizká hodnota ukazatele je způsobena zejména vysokými nákladovými úroky z důvodu nákupu na bankovní úvěr. V roce 2009 podnik výrazně zvýšil hodnotu ukazatele, a to z důvodu lepšího výsledku hospodaření za účetní období.

### Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji se ve sledovaném období pohybuje pod hodnotou 1, což znamená podkapitalizování podniku. Společnost je tedy nucena část svého dlouhodobého majetku krýt krátkodobými zdroji a podnik může mít v budoucnu problémy s úhradou svých závazků.

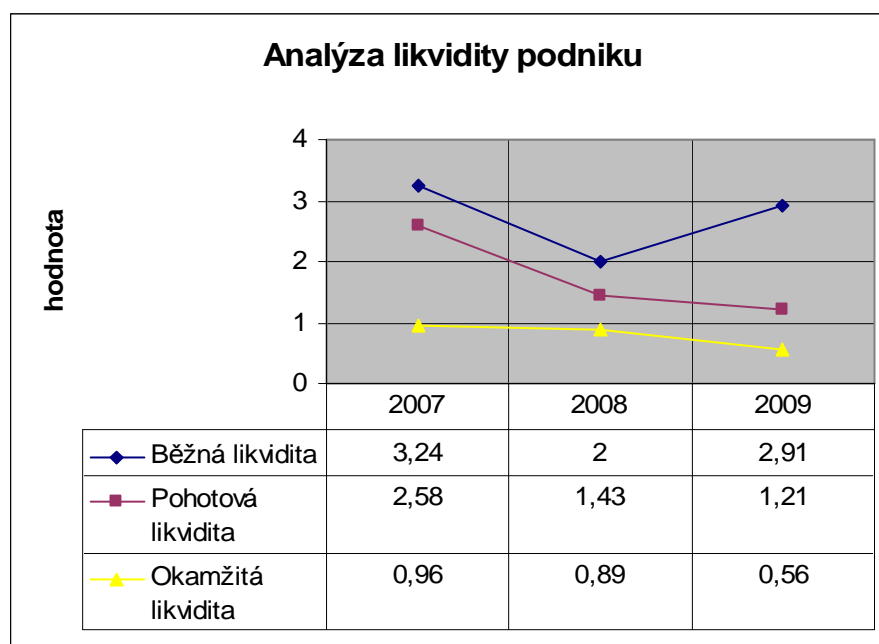
**Graf č. 3.3 Podíl vlastních a cizích zdrojů na financování XYZ, s.r.o.**



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

### 3.2.2.2 Ukazatele likvidity

Graf č. 3.4 Analýza ukazatelů likvidity podniku XYZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

Ukazatele likvidity představují schopnost podniku dostát svým závazkům. Tyto ukazatele v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Společnost XYZ, s.r.o. dosahuje u sledovaných ukazatelů poměrně vyšších hodnot oproti hodnotám doporučeným Ministerstvem průmyslu a obchodu. U běžné likvidity by hodnota ukazatele měla nabývat hodnot od 1,5 do 2,5, u pohotové likvidity hodnot v rozmezí od 1 do 1,5 a u okamžité likvidity hodnot v rozmezí od 0,2 do 0,5.

#### Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Běžná likvidita se u společnosti pohybuje mírně nad doporučenými hodnotami. Těchto hodnot je dosahováno zejména díky vysokým pohledávkám z obchodních vztahů a značné části finančních prostředků držených na krátkodobých účtech v bankách. Dosahované hodnoty běžné likvidity podniku nejsou optimální, umožňují však podniku včas hradit své závazky.

### Pohotová likvidita

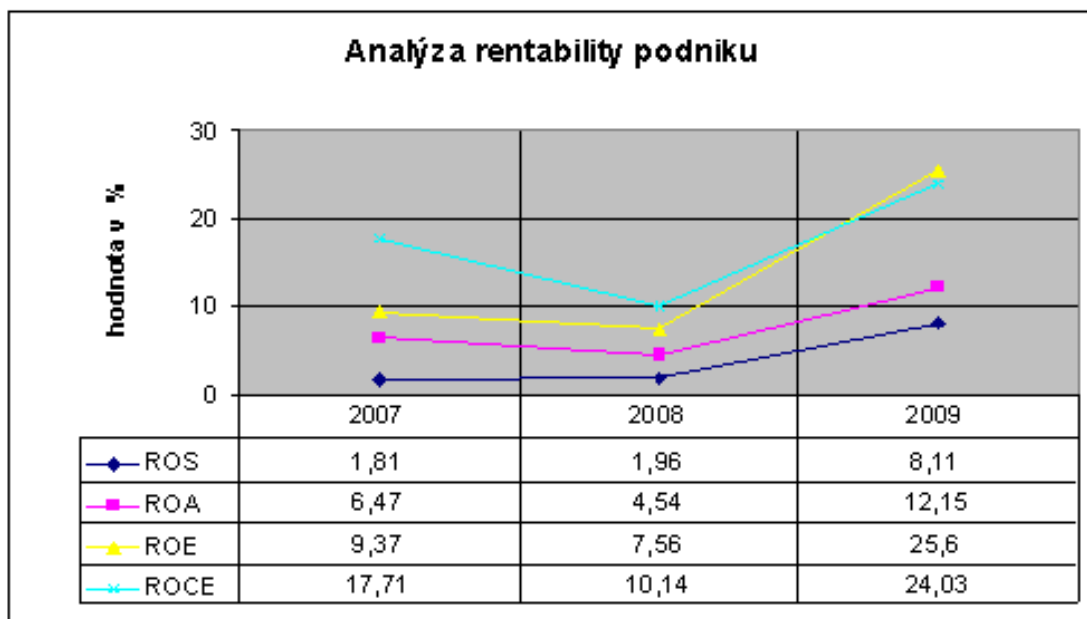
Ukazatel pohotové likvidity by měl minimálně nabývat hodnoty 1, jinak musí podnik spoléhat na případný prodej zásob. Ve sledovaném období podnik dosahuje optimálních hodnot s výjimkou roku 2007. Hlavní příčinou bylo výrazné zvýšení pohledávek z obchodních vztahů.

### Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity by měl nabývat hodnot do 0,5. S výjimkou roku 2009 sledovaný podnik tyto hodnoty výrazně převyšuje. Podnik je sice schopen okamžitě hradit své splatné závazky, vysoké hodnoty ukazatele však svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

#### 3.2.2.3 Ukazatele rentability

Graf č. 3.5 Analýza ukazatelů rentability podniku XYZ, s. r. o.



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

Rentabilita, neboli výnosnost vloženého kapitálu představuje schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Stoupající tendence ukazatelů rentability signalizuje příznivý vývoj hospodářského výsledku podniku XYZ, s.r.o.

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel nám indikuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Pro výpočet tohoto ukazatele jsem použil zisk po zdanění. Z vypočítaných hodnot ukazatele je patrná stoupající tendence. To znamená, že podnik každým rokem lépe transformuje zásoby na hotové peníze. Nejlepších hodnot podnik dosahuje v roce 2009.

### **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří produkční sílu nebo-li výkonnost podniku. Ukazatel ROA vyjadřuje míru zhodnocení celkového majetku, který byl vložen do podnikání. Pro stanovení míry tohoto ukazatele jsem použil zisk před zdaněním a platbou úroků. Společnost dosáhla nejlepší produkční síly v roce 2009, kdy rentabilita celkového kapitálu byla 12,15 %. To znamená, že na 1 Kč vložených aktiv připadlo 0,1215 Kč zisku před zdaněním a úroky.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výška tohoto ukazatele je pro vlastníky podniku rozhodující, protože přináší zhodnocení vložených investic. Výsledek by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Investování ve sledovaném podniku přináší vlastníkům výrazně větší výnos, než kdyby využili úročení v bance či alternativních forem investic. Svého maxima společnost opět dosáhla v roce 2009, kdy kapitál vložený do společnosti přinášel nadprůměrný výnos.

### **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)**

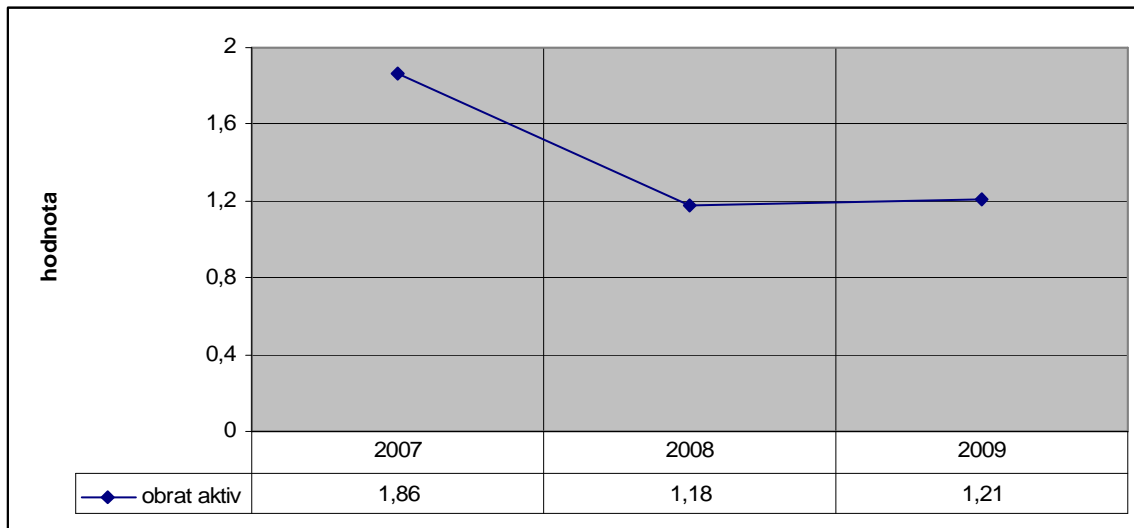
Tento ukazatel má podobnou vypovídající schopnost jako ukazatel rentability celkového kapitálu. Rozdíl spočívá v zaměření pouze na dlouhodobý kapitál a vyloučení neúročených cizích zdrojů a ostatních pasív. Hodnoty tohoto ukazatele dosáhly nejvyrovnanějších výsledků, přičemž průměrný výnos za sledované období činí 0,17 Kč z 1 Kč dlouhodobě investovaného kapitálu.



### 3.2.2.4 Ukazatele aktivity

#### Obrat aktiv

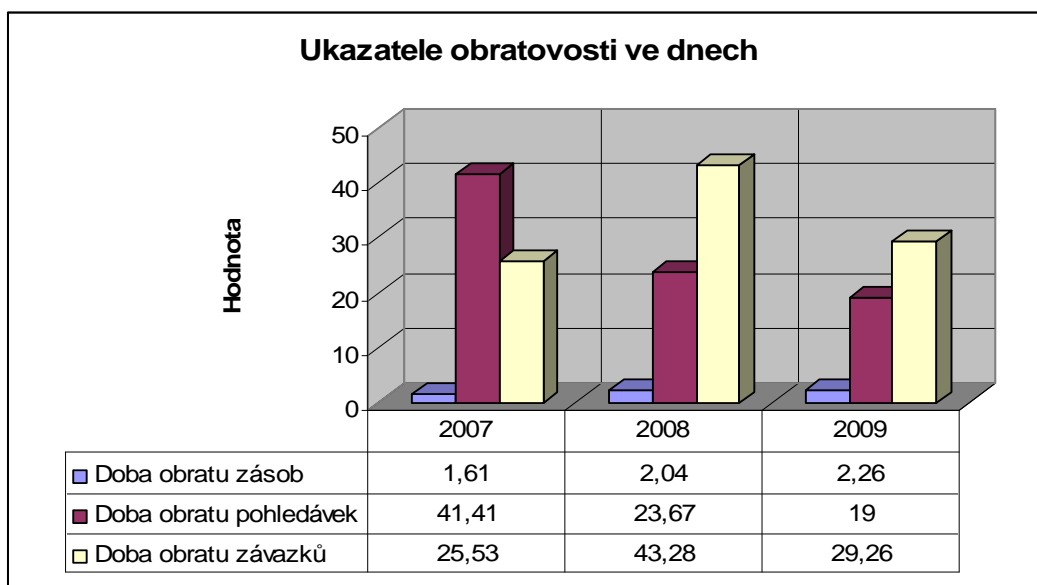
Graf č. 3.6 Analýza obratu aktiv podniku XYZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výrobních zpráv podniku

Všeobecně platí, že čím větší je hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Ve sledovaném období se podnik s výjimkou roku 2007 velmi přiblížil minimální doporučené hodnotě. Snížení obratu aktiv způsobil nákup nového dlouhodobého hmotného majetku v roce 2008.

Graf č. 3.7 Analýza ukazatelů obratovosti podniku XYZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel doby obratu zásob měří počet dní, za který se peněžní prostředky v podniku obrátí přes výrobní a zbožní formy znovu na peněžní prostředky. Hodnota tohoto ukazatele je u sledovaného podniku na velmi nízké úrovni, což je dáno nízkou hodnotou peněžních prostředků vázaných v zásobách. Zrychlování obratu zásob může být výhodné, protože dochází ke snížení materiálových a finančních zdrojů vázaných v podniku, které mohou být využity jiným způsobem, což znamená i zvýšení rentability.

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti faktur představuje období existence kapitálu ve formě pohledávek. Z grafu č. 3.7 je patrné, že se firmě s výjimkou roku 2007 podařilo dodržovat pravidlo delších závazků vůči pohledávkám, což lze hodnotit jako pozitivní. To znamená, že firma dostávala od svých odběratelů dříve zaplacenou, než platila svým dodavatelům. V roce 2007 byla doba obratu pohledávek nejdelší, firma musela čekat v průměru 41 dnů než byly vyinkasovány faktury od jejích odběratelů. V následujících letech se podniku podařilo snížit dobu obratu pohledávek na méně než polovinu.

### **Doba obratu závazků**

Průměrná doba splatnosti závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. V roce 2007 podnik platil své závazky téměř o 16 dní dříve než vyinkasoval tržby od odběratelů. Tento fakt mohl mít vliv na platební schopnost podniku. V následujících letech podnik prodloužil dobu splatnosti závazků. V současné době se doporučená hodnota ukazatele pohybuje mezi 80 až 120 dny, což výrazně převyšuje hodnoty dosahované sledovaným podnikem.

### 3.2.3 Souhrnné ukazatele

#### 3.2.3.1 Altamova analýza

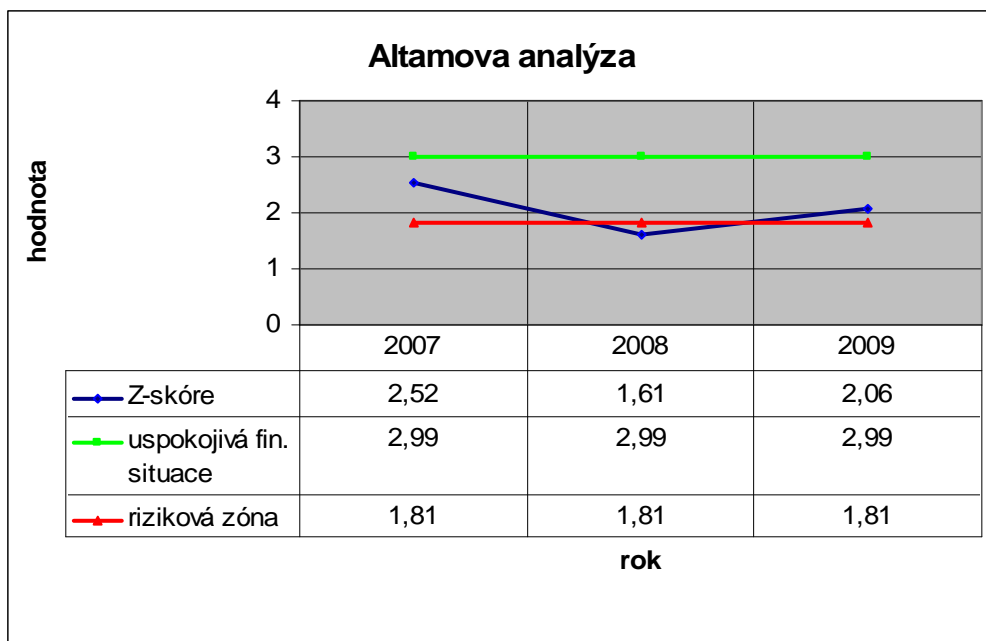
Tabulka č. 3.2 Výpočet Altamova Z-skóre podniku XYZ, s.r.o.

Ukazatel	Váha	2007	2008	2009
ČPK/A	0,717	0,3	0,14	0,19
EAT/A	0,847	0,03	0,02	0,09
EBIT/A	3,107	0,06	0,04	0,12
VK/CZ	0,42	0,56	0,45	0,63
T/A	0,998	1,86	1,18	1,21
<b>Z-skóre</b>		<b>2,52</b>	<b>1,61</b>	<b>2,06</b>

Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

Na základě měřených hodnot Z-skóre pro společnost XYZ s.r.o. lze usoudit, že se společnost pohybuje na hranici rizikové zóny. Uspokojivou finanční situaci firma splňuje při Z vyšším než 2,99. K této hranici se firma přiblížila pouze v roce 2007. Naopak k výraznému snížení hodnoty ukazatele došlo v roce 2008 z důvodu investice do dlouhodobého majetku a značnému poklesu tržeb. Pokud se společnosti podaří znodnotit vynaložené investice vyššími tržbami, dá se do budoucna očekávat příznivý vývoj ukazatele.

Graf č. 3.8 Analýza Altamova indexu



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

### 3.2.3.2 Index IN01

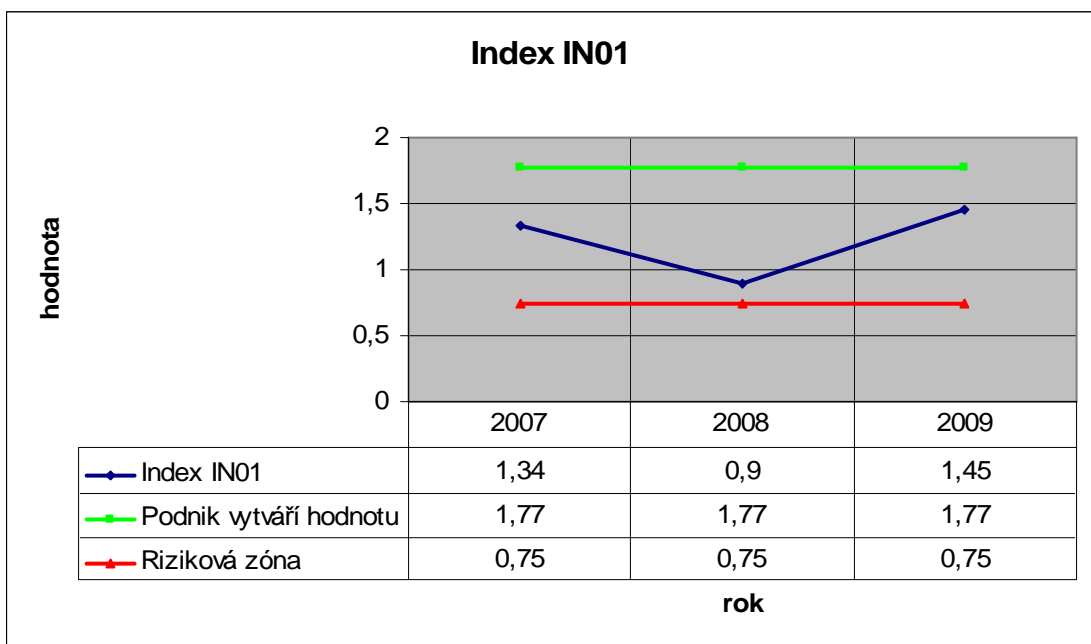
Tabulka č. 3.3 Výpočet indexu IN01 podniku XYZ, s.r.o.

Ukazatel	Váha	2007	2008	2009
A/CZ	0,13	1,57	1,45	1,63
EBIT/Ú	0,04	2,61	3,07	6,16
EBIT/A	3,92	0,06	0,04	0,12
V/A	0,21	2,38	1,21	1,22
OA/(KZ+KBÚ)	0,09	3,24	2,01	2,91
<b>Index IN01</b>		<b>1,34</b>	<b>0,9</b>	<b>1,45</b>

Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

Tento ukazatel byl sestaven pro podmínky České republiky. Jestliže podnik dosahuje hodnoty vyšší než 1,77, vytváří pro vlastníka společnosti hodnotu v podobě vyšších zisků nebo zvýšené hodnoty podniku. Pokud se podnik pohybuje pod hodnotou 0,75, má problémy. Z grafu č. 3.9 je patrné, že se podnik ve sledovaném období nachází v tzv. šedé zóně. Interval šedé zóny (od 0,75 do 1,77) představuje signál o určitých problémech společnosti. Podle dosažených výsledků jde o podnik, který není „ani zdravý ani nemocný“.

Graf č. 3.9 Analýza indexu IN01



Zdroj: vlastní výpočty podle údajů z Výročních zpráv podniku

### 3.2.4 SWOT analýza podniku

Na základě analýzy hotelu jsou určeny silné a slabé stránky a na základě analýzy spotřebitelské poptávky a konkurence jsou určeny příležitosti a hrozby. Pro rozbor a interpretaci zjištěných informací se používají tzv. matice silných a slabých stránek a matice příležitostí a hrozeb.<sup>54</sup>

#### **Silné stránky**

- ideální poloha hotelu
- silná a stabilizovaná pozice na trhu
- velmi dobré řídicí schopnosti managementu
- odborné znalosti a dovednosti řídicích pracovníků
- nízká fluktuace zaměstnanců
- kooperativní styl řízení podniku
- výborné vybavení a stav pokojů a ostatních prostor
- vysoká kvalita poskytovaných služeb
- pestrá nabídka poskytovaných služeb
- respektování potřeb hotelových hostů
- výborná úroveň stravovacích služeb
- plynulý tok informací v hotelu
- vysoká rentabilita vlastního i investovaného kapitálu ve sledovaném období
- dostatečná schopnost platit své závazky

#### **Slabé stránky**

- nevýhodná dostupnost veřejnou dopravou
- nedostatečná nabídka zábavy ve dne
- neexistence sportovních zařízení
- vzdálenost od nákupního střediska
- vysoká míra zadluženosti vlastního kapitálu, což může způsobit problémy při žádání o nový bankovní úvěr
- podkapitalizování podniku, které může v budoucnu ohrozit platební schopnost podniku
- neefektivní využití hotovostních peněžních prostředků

<sup>54</sup> BERNÁTEK, J. KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 151 s. ISBN 80-7169-726-5.

### **Příležitosti**

- vyšší využití kapacity hotelu
- prodloužení průměrné délky pobytu
- snížení sezónních výkyvů poptávky
- rozšíření okruhu zákazníků ze zemí EU
- změna struktury hotelových hostů
- zvýšení konkurenceschopnosti podniku
- image společnosti, díky spolupráci s hotelovým komplexem operujícím na území ČR
- rozšíření nabídky poskytovaných služeb

### **Hrozby**

- nová konkurence v místě podnikání
- sílící konkurenční boj o zákazníky – cenová válka
- zhoršení platební schopnosti podniku
- nedostatečné využití kapacity hotelu
- podobná struktura služeb poskytovaných konkurencí
- slabá poptávka po nabízených službách
- silné sezónní výkyvy v restauraci

Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byl vypracován na základě poskytnutých výročních zpráv, zjištěných výsledků z finanční analýzy a informací získaných od pracovníků hotelu.

## 4 Výsledky a doporučení vyplývající ze SWOT analýzy

Na základě provedené finanční analýzy lze konstatovat, že výsledky podniku dosažené ve sledovaném období vykazaly ve většině oblastí zlepšení. První skupinou sledovaných ukazatelů byly ukazatele rozdílové. Hlavním ukazatelem této skupiny je čistý pracovní kapitál podniku. Ve všech letech podnik udržuje dostatečnou výši pracovního kapitálu. Tento fakt sice podniku zajišťuje hladký průběh hospodářské činnosti, příliš vysoká hodnota ukazatele však vypovídá o velkém množství kapitálu vázaném v oběžném majetku. Podnik by měl v následujících letech snížit hodnotu oběžného majetku prostřednictvím efektivnějšího využití krátkodobých finančních zdrojů. Druhou skupinou sledovaných ukazatelů byly ukazatele poměrové. První analyzovanou oblastí byla zadluženost. Ve sledovaném období se míra celkové zadluženosti pohybovala mezi 60 a 70 %. Nejvíce cizího kapitálu společnost využívala v roce 2008, a to zejména kvůli navýšení závazků z obchodních vztahů. Přestože se celková zadluženost podniku jen mírně odchyluje od doporučených hodnot Ministerstvem průmyslu a obchodu, doporučil bych společnosti v následujících letech snižovat hodnotu cizích zdrojů. Míra zadluženosti vlastního kapitálu v každém roce přesahuje hranici 100 %. Růst míry zadluženosti představuje pokles finanční samostatnosti. Tento ukazatel také považuji za nejvíce rizikový. V roce 2008 podnik využil nový obchodní úvěr, což způsobilo zvýšení tohoto ukazatele na více jak 200 %. V následujícím roce podnik sice dokázal snížit hranici zadluženosti, využití cizích zdrojů k pořízení majetku ovšem ohrožuje finanční stabilitu podniku a přináší finanční riziko. Pokud se situace v dalších letech nezlepší, může vzniknout problém při žádání o nový bankovní úvěr. Vzhledem ke skladbě kapitálu podniku nedoporučuji se dále zadlužovat. Poměr dlouhodobých zdrojů a stálých aktiv podniku dosahuje hodnoty nižší než 1, což znamená, že podnik musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Tento fakt pro podnik není optimální, může v budoucnu způsobit problémy s úhradou svých závazků. Podnik by se měl snažit svůj dlouhodobý majetek více krýt dlouhodobým kapitálem a vyhnout se využívání krátkodobých zdrojů k financování dlouhodobého majetku. U ukazatelů úrokového krytí můžeme pozorovat ve sledovaném období výrazně lepší vývoj. V roce 2009 ukazatel dosáhl hodnoty větší než 6, což znamená, že je podnik schopen ze zisku 6-krát pokrýt své nákladové úroky.

Běžná likvidita podniku mírně přesahuje hodnoty doporučené Ministřem průmyslu a obchodu. Tento fakt způsobují zejména vysoké pohledávky z obchodních vztahů a příliš mnoho peněžních prostředků držených na krátkodobých bankovních účtech. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití peněžních prostředků. Pohotová likvidita dosahuje během sledovaného období téměř optimálních hodnot. Příznivý vývoj tohoto ukazatele způsobily zejména snížené pohledávky z obchodních vztahů v letech 2008 a 2009. Okamžitá likvidita podniku dosahuje zbytečně vysoké úrovně. Podnik je sice schopen okamžitě hradit své splatné závazky, příliš vysoké hodnoty ale opět potvrzují, že společnost drží příliš mnoho finančních prostředků na krátkodobých bankovních účtech. Z analýzy likvidity podniku jsou patrné určité problémy. Podniku se sice daří včas hradit své splatné závazky, vysoká hodnota peněžních prostředků na krátkodobých bankovních účtech však vypovídá o neefektivním využití finančních prostředků. V roce 2008 společnost využila nový dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 10 mil. Kč, přičemž na krátkodobých bankovních účtech držela více než 9 mil. Kč. Pokud by společnost využila část svých hotovostních peněžních prostředků, vyhnula by se zbytečnému zadlužování a snížila tak finanční riziko vyplývající ze splácení dlouhodobých úvěrů včetně úroků.

Stoupající tendence ukazatelů rentability signalizuje příznivý vývoj hospodářského výsledku podniku XYZ s.r.o. U většiny ukazatelů rentability však můžeme pozorovat výrazný nárůst zisků z vložených prostředků až v roce 2009. Výsledky dosažené v letech 2007 a 2008 ovlivnila nejen nízká hodnota dosahovaných zisků, ale také klesající obrat majetku a zvyšující se náklady společnosti. Nejhorších hodnot u většiny ukazatelů podnik dosáhl v roce 2008. Příčinou byly investice na nákup dlouhodobého hmotného majetku, přičemž podnik využil již zmíněné bankovní výpomoci. Příznivý vývoj ukazatelů podnik zaznamenal zejména v roce 2009. V tomto roce podnik dosáhl vysoké rentability vlastního kapitálu, což je jeden z rozhodujících ukazatelů pro vlastníky společnosti. Vložené prostředky přinášely podniku nadprůměrný výnos, přesněji 0,25 Kč z 1 Kč vložených investic. Podobných výsledků podnik dosáhl také u rentability dlouhodobě investovaného kapitálu. Tyto hodnoty podniku přinášely výrazně vyšší výnos, než kdyby využil alternativní formy investic. Z analýzy rentability podniku je patrná vysoká závislost ukazatelů na hospodářském výsledku podniku. Proto by se měl podnik snažit, aby dosahované zisky byly co nejvyšší. Jen tak lze dosáhnout lepších výsledků.

Obrat aktiv podniku vykazuje klesající tendenci. Hodnota tohoto ukazatele ve sledovaném období dosahuje téměř minimální doporučené hodnoty. Nízké hodnoty



můžou znamenat neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Ve sledovaném podniku ovšem hodnotu ukazatele obratu aktiv výrazně ovlivnily investice do nového dlouhodobého majetku v roce 2008. Jestliže vynaložené investice podniku přinesou v následujících letech vyšší tržby, dá se očekávat příznivý vývoj tohoto ukazatele. Z ostatních ukazatelů ekonomické aktivity je patrný pozitivní vývoj doby obratu pohledávek a závazků. S výjimkou roku 2007 se firmě daří dodržovat pravidlo delších závazků vůči pohledávkám k zajištění likvidity, což znamená, že firma dostává od svých odběratelů dříve zaplacení než platí svým dodavatelům. V dnešní době je však trendem co nejvíce prodlužovat dobu splatnosti závazků z důvodu lepší likvidity podniku. Proto bych společnosti doporučil dobu obratu závazků prodloužit na možné maximum, popřípadě sjednat nové obchodní podmínky s dodavateli. Dobu obratu zásob podnik drží na velmi nízké úrovni. Tento fakt ovlivňuje nejen velmi nízká hodnota peněžních prostředků vázaných v zásobách, ale také příslušnost k odvětví. Největší část držených zásob potom vyžaduje úsek stravovací, dále úsek údržby a ubytování. Zrychlování doby obratu zásob může být pro podnik výhodné, protože dochází ke snižování materiálových a finančních zdrojů držených v podniku.

Souhrnné ukazatele potvrzují fakt, že se jedná o podnik s nevyhraněnou finanční situací. Při pohledu na vývoj Altamova indexu můžeme konstatovat, že má firma určité finanční problémy, nikoli však vážné. Za nejméně důvěryhodný se dal podnik považovat v roce 2008, kdy kvůli vynaloženým investicím a poklesu tržeb dosahoval nejhorší finanční situace za sledovaném období. Podobné výsledky můžeme pozorovat u vývoje indexu IN01, který odhaluje finanční zdraví podniku. Po celé období se podnik nachází v tzv. intervalu „šedé zóny“. Ta je definována jako počáteční signál určitých problémů. Jestliže se podniku podaří zhodnotit vynaložené investice v roce 2008, dá se očekávat příznivý vývoj těchto ukazatelů.

Mezi silné stránky podniku patří velmi dobré řídicí schopnosti managementu a silná konkurenční pozice v místě působení. Za ideální považuji umístění hotelu poblíž centra lázní. V blízkosti hotelu se také nachází několik léčivých pramenů, což zvyšuje jeho atraktivitu. Jednou z hlavních předností je také flexibilita a schopnost rychlé reakce na změnu požadavků zákazníků. Pro podnik je velmi důležité udržovat dobré vztahy s obchodními partnery, kteří každoročně posílají své zaměstnance na lázeňské rehabilitace. Proto je pro společnost velmi důležitá rychlá reakce a přizpůsobení nabídky podle požadavků zákazníků.

Nejslabší stránkou podniku je vysoká míra zadluženosti vlastního kapitálu, jejíž dopady byly vysvětleny výše. V hotelu a jeho těsné blízkosti chybí sportovní zařízení. Hosté mohou využít hotelový bazén, případně navštívit nedaleké tenisové kurty. Pokud by to bylo reálné, doporučil bych zřídit fitness centrum, popřípadě squash arenu. Nejedná se o finančně náročné investice, v dnešní době ovšem velmi oblíbené možnosti využití volného času. Problém s dostupností veřejnou dopravou částečně řeší hotelový řidič, který se stará o odvoz hostů a zavazadel od dopravních spojů.

Hlavní příležitostí podniku je oslovit nové zahraniční trhy. Většinu klientů hotelu tvoří čeští a slovenští zákazníci. Movitější zahraniční klientela může podniku přinést vyšší zisky. K nejjednodušším způsobům oslovení zahraničních klientů patří účast na mezinárodních veletrzích cestovního ruchu, popřípadě spolupráce se zahraniční cestovní kanceláří. Prodloužení průměrné délky pobytu by podnik mohl dosáhnout formou výraznějších slev u pobytů s delším počtem přenocování, případně pomocí rozšíření poskytovaných služeb. Tento krok však nemusí znamenat pouze zvýšení tržeb, ale také neúměrný nárůst nákladů. Proto bych podniku doporučil zůstat u stávající nabídky. Společnost by měla vyvinout maximální snahu o využití image, které získala spoluprací s hotelovým komplexem působícím na území České republiky. Dobrá image a kvalitní spolupráce může vést nejen ke snížení nákladů na reklamu a propagaci hotelu, ale také k získání nových zákazníků.

Za největší hrozbu považuji vstup nové konkurence v místě podnikání. Hotel se nachází v lázeňském městě, které je atraktivní nejen pro zákazníky, ale také pro novou konkurenci. Konkurenční boj o zákazníky bude stále silnější. Nedávno byl v blízkém okolí podniku otevřen nový hotel zaměřený na kongresovou turistiku, přičemž v nejbližší době bude dokončena rekonstrukce dalšího hotelu s kapacitou více než 120 ubytovacích míst a přes 300 míst stravovacích. Podnik se musí snažit získat co nejlepší konkurenční výhodu. Sílící boj o zákazníky může vést k cenovým válkám, které jsou pro každý podnik nežádoucí. Další hrozbou je také snadné kopírování poskytovaných služeb. Většina pobytů je založena na lázeňských pobytech a wellness procedurách. Proto je velmi důležité udržovat kvalitu služeb na vysoké úrovni a neustále rozšiřovat množství poskytovaných služeb.

## 5 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se snažil poukázat na to, co se společnosti XYZ, s.r.o. ve sledovaném období podařilo a kde byly případné slabé stránky v hospodaření. Hlavním cílem bylo posoudit konkurenční schopnost podniku z finančního hlediska. Podnik XYZ, s.r.o. patří díky svým dlouholetým zkušenostem na přední místa mezi poskytovateli hotelových služeb v místě svého působení.

V teoretické části jsem se nejprve snažil poukázat na možnosti získání konkurenční výhody a také možnosti měření konkurenceschopnosti podniku z finančního hlediska. V praktické části jsem se dále zabýval metodou finanční analýzy, jejíž ukazatele umožnily odhalit problémové oblasti v hospodaření podniku. Rentabilita podniku dosahuje poměrně vysoké úrovně, naopak zadluženost odhaluje určité problémy podniku. Ukazatele aktivity dosahují poměrně stabilních a uspokojivých hodnot, z ukazatelů likvidity je patrné neefektivní využívání krátkodobých finančních prostředků v letech 2007 a 2008.

Přestože byly zjištěny odchylky od doporučených hodnot u některých ukazatelů, považuji podnik za konkurenceschopný. Sílící konkurenční boj o zákazníky podnik nesmí podcenit. Hlavní prioritou podniku musí být zákazník a jeho potřeby. V dnešní době, kdy každý podnik svazuje negativní vliv ekonomické recese, je důležité obhájit svou pozici na trhu a snažit se získat co nejlepší konkurenční výhodu. Z finančního hlediska bych doporučil, aby se podnik v několika následujících letech dále nezadlužoval a pokusil se lépe využít své pohotové peněžní prostředky.

Negativní vývoj některých ukazatelů může být způsoben zrealizovanými investicemi v letech 2007 až 2009. Podle mého názoru dojde v následujících letech k návratnosti vynaložených investic a tím také k příznivému vývoji finanční situace podniku. Myslím, že hlavního cíle této bakalářské práce, tedy posouzení konkurenceschopnosti sledovaného podniku včetně případných návrhů a doporučení, bylo dosaženo.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BERNÁTEK, J.; KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 151 s. ISBN 80-7169-726-5.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (1)*. 1. vyd. Praha: RADIX, 2002. 271 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku: praktické aplikace*. Praha: Vox, 1996. 223 s. ISBN 80-9021-112-7.
- [4] JIRÁSEK, J.A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 103 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [5] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B – to – B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [6] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [7] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Univerzita T. Bati ve Zlíně. 2008. 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3
- [8] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. Irgl, V. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 8085605120.
- [9] SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
- [10] SOUKUPOVÁ, J.; HOŘEJŠÍ, B.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 548 s. ISBN 80-7261-061-9.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [12] ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie – stručný přehled, 2002/2003*. Zlín, CEED 2002. 276 s. ISBN 80902552-6-4.
- [13] TROUT, J.; RIVKIN, S. *Odliš se, nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2.
- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o. 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

- [15] Wikipedie: Otevřená encyklopedie: SWOT [online]. c2010 [cit. 2010-03-5].  
Dostupný z WWW:  
<<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=SWOT&oldid=5041543>> ISO 690-2

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
CK	Cizí kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBIT	Earnings Before Interest and Taxex - Zisk před zdaněním a nákladovými úroky
EAT	Earnings After Taxes - Hospodářský výsledek za účetní období
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KZ	Krátkodobé závazky
OA	Oběžná aktiva
ROA	Return On Assets – Rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROS	Return On Sales – Rentabilita tržeb
ROE	Return On Equity - Rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	Return On Capital Employment - Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
T	Tržby
V	Výnosy
VK	Vlastní kapitál
ZP	Zdravotní pojišťovny

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 3.1 Vývoj čistého pracovního kapitálu .....	35
Graf č. 3.2 Analýza ukazatelů zadluženosti podniku XYZ, s.r.o. ....	36
Graf č. 3.3 Podíl vlastních a cizích zdrojů na financování XYZ, s.r.o. ....	37
Graf č. 3.4 Analýza ukazatelů likvidity podniku XYZ, s.r.o. ....	38
Graf č. 3.5 Analýza ukazatelů rentability podniku XYZ, s. r. o. ....	39
Graf č. 3.6 Analýza obratu aktiv podniku XYZ, s.r.o. ....	41
Graf č. 3.7 Analýza ukazatelů obratovosti podniku XYZ, s.r.o. ....	41
Graf č. 3.8 Analýza Altamova indexu .....	43
Graf č. 3.9 Analýza indexu IN01 .....	44

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 2.1 Rizika generických strategií .....	18
Tabulka č. 2.2 SWOT analýza.....	30
Tabulka č. 3.1 Čistý pracovní kapitál podniku XYZ, s.r.o. v tis Kč .....	35
Tabulka č. 3.2 Výpočet Altamova Z-skóre podniku XYZ, s.r.o. ....	43
Tabulka č. 3.3 Výpočet indexu IN01 podniku XYZ, s.r.o. ....	44



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 2.1 Tři generické strategie .....	15
Obrázek č. 2.2 Diagram SWOT analýzy .....	31

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Uherském Hradišti dne.....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého bydliště studenta:

Zahradní čtvrť 916,

Luhačovice 763 26

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I     Rozvaha (v tis. Kč) v letech 2007 - 2009

P II    Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) v letech 2007 - 2009

## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA (V TIS. KČ) V LETECH 2007-2009

	2007	2008	2009
<b>Aktiva celkem</b>	<b>70 347</b>	<b>75 203</b>	<b>81 285</b>
<b>DM</b>	<b>38 962</b>	<b>52 982</b>	<b>56 975</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	38 962	52 982	56 975
Pozemky	3 604	6 724	6 724
Stavby	33 944	39 033	48 668
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	240	383	634
Nedokončený DHM	152	5 856	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 022	986	950
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30 119</b>	<b>21 416</b>	<b>23 355</b>
Zásoby	589	561	558
Materiál	584	542	515
Zboží	5	19	43
Dlouhodobé pohledávky	5 536	5 536	13 061
Krátkodobé pohledávky	15 058	5 841	5 209
Pohledávky z obchodních vztahů	11 657	2 932	2 611
Stát - daňové pohledávky	17	5	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	712	196	1 074
Dohadné účty aktivní	83	95	105
Jiné pohledávky	2 589	2 613	1 419
Krátkodobý finanční majetek	8 936	9 478	4 527
Peníze	415	246	232
Účty v bankách	8 521	9 232	4 295
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 266</b>	<b>805</b>	<b>955</b>
Náklady příštích období	1 266	669	955
Příjmy příštích období	0	136	0

## POKRAČOVÁNÍ PŘÍLOHY P I

	2007	2008	2009
<b>Pasiva celkem</b>	<b>70 347</b>	<b>75 203</b>	<b>81 285</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>25 343</b>	<b>23 132</b>	<b>31 280</b>
<i>Základní kapitál</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>	<i>10 000</i>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>5</i>	<i>45</i>	<i>185</i>
<i>Rezervní fondy, nedělitelné a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>	<i>1 000</i>
Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	1 000	1 000	1 000
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>11 963</i>	<i>10 339</i>	<i>12 087</i>
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období</i>	<i>2 375</i>	<i>1 748</i>	<i>8 008</i>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>44 846</b>	<b>51 856</b>	<b>49 822</b>
<b>Rezervy</b>	<b>14 671</b>	<b>15 458</b>	<b>21 996</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>352</b>	<b>10 497</b>	<b>9 838</b>
Závazky z obchodních vztahů	0	10 000	9 341
Odložený daňový závazek	352	497	497
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>9 285</b>	<b>10 678</b>	<b>8 018</b>
Závazky z obchodních vztahů	5 020	6 460	5 040
Závazky k zaměstnancům	1 182	1 405	1 384
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	882	902	871
Stát - daňové závazky a dotace	746	506	-181
Krátkodobé přijaté zálohy	940	1 016	748
Dohadné účty pasivní	411	283	0
Jiné závazky	104	106	155
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>20 538</b>	<b>15 223</b>	<b>9 970</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	20 538	15 223	9 970
<b>Časové rozlišení</b>	<b>158</b>	<b>215</b>	<b>183</b>

Zdroj: zpracováno na základě Výročních zpráv podniku XYZ, s.r.o.

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (V TIS. KČ) V LETECH  
2007-2009**

	2007	2008	2009
<i>Tržby za prodej zboží</i>	262	318	314
<i>Náklady vynaložené na prodej zboží</i>	134	243	199
<b>Obchodní marže</b>	<b>128</b>	<b>75</b>	<b>115</b>
<i>Výkony</i>	83 722	88 270	98 347
Tržby za prodej výrobků a služeb	83 722	88 270	98 347
<i>Výkonová spotřeba</i>	42 377	46 687	39 314
Spotřeba materiálu a energie	17 118	17 230	17 398
Služby	25 259	29 457	21 916
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>41 473</b>	<b>41 658</b>	<b>59 149</b>
<i>Osobní náklady</i>	28 900	31 066	31 087
Mzdové náklady	21 417	23 113	23 641
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	7 340	7 912	7 446
Sociální náklady	143	41	0
Daně a poplatky	4 925	62	96
Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	2 899	2 188	2 821
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	46 932	230	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	30 653	0	0
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-2 662	786	6 539
<i>Ostatní provozní výnosy</i>	1 115	1 640	543
<i>Ostatní provozní náklady</i>	610	5 537	8 503
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>24 195</b>	<b>3 889</b>	<b>10 645</b>
<i>Tžby z prodeje cenných papírů a podílů</i>	35 300	0	0
Prodané cenné papíry	54 597	0	0
Výnosové úroky	208	149	2
Nákladové úroky	1 743	1 112	1 604
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	35	99	15
<i>Ostatní finanční náklady</i>	591	726	783
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-21 388</b>	<b>-1 590</b>	<b>-2 369</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	432	551	0
- splatná	634	406	0
- odložená	-202	145	0
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>2 375</b>	<b>1 748</b>	<b>8 276</b>
<i>Mimořádné výnosy</i>	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti - splatná	0	0	0
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBD.</b>	<b>2 375</b>	<b>1 748</b>	<b>0</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>2 807</b>	<b>2 299</b>	<b>8 276</b>

Zdroj: zpracováno na základě Výročních zpráv podniku XYZ, s.r.o.